

TRC EYE Vol.13

東京海上リスクコンサルティング（株）
第二事業部
下島 和彦
越野 裕子

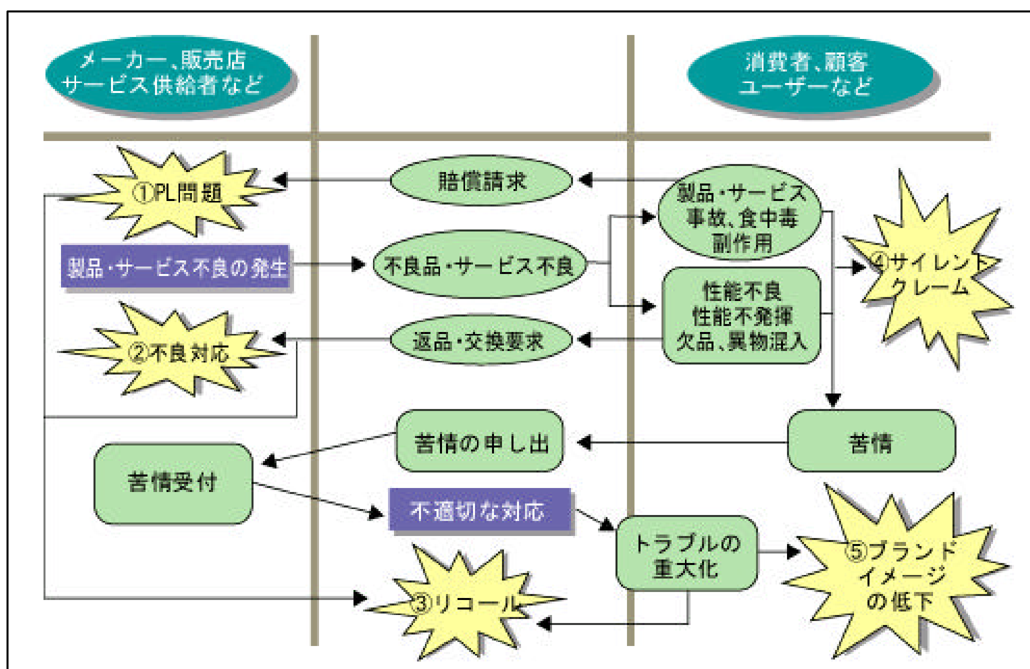
リスクマネジメントに近道無し
“体質改善”を実現する４つのプロセス

消費者クレーム対応は、もはや、企業リスクのなかでも最重要経営課題の１つとなっている。しかし、“臭いものにはフタ”的風土が根強い日本では、苦情対応リスクマネジメントへの意識がまだまだ希薄だ。法整備の進展や消費者の権利意識の高まりに伴い、今後ますます増大するリスクをコントロールするには、企業全体での対応体制整備が必須だ。

消費者クレームは
利益の根源を揺るがす経営課題

昨今、企業を取り巻くリスクの高度化・複雑化が進んでいる。たとえば、企業の経営に大きな影響を与えるリスクとしては、１．地震・台風などの自然災害や火災・爆発などの事故、２．従業員や役員の不正行為や独禁法違反・情報漏洩などの法令違反、３．セクハラ・差別などの労務上のリスクやスキャンダル、4．戦争・内乱などの政治的問題、５．資産運用や投資、為替変動などに伴う財務上のリスク、６．環境汚染や知的財産権の侵害などの賠償問題、７．品質不良・欠陥製品やサービスの不備による消費者クレーム —— などが考えられる。これらのリスクに対して、その重要性を一様に比較することはできない。しかし、１～６のリスクが企業活動のある一面に影響を与えるリスクであるのに比べて、７のリスクは企業にとって利益の根源である「消費者」そのものを失う可能性がある。このリスクへの対処がいかに重要かについては論を待たない。

図１　消費者クレームに関するリスク



©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001

また、自然災害や戦争、為替変動などのリスクが企業活動以外に原因がある外来のリスクであることと比較して、消費者クレームの原因のほとんどは企業活動そのものに内在する。このため、その対応次第で企業の存続をも揺るがしかねない大問題に発展する可能性がある。
消費者クレームは、企業対一消費者の小さなトラブルではなく、経営課題として考えるべき重大な問題なのだ。

再購入率が極めて低い サイレントクレーマー

消費者クレームに関連するリスクの中味について詳しく見てみる。ここでは、消費者クレームリスクを６つに分類した（図１参照）。

①　ＰＬリスク

製品の欠陥やサービス不良などの理由で、消費者やユーザーに製品・サービス事故や食中毒などの損害が発生した場合、企業は消費者に対して損害を賠償する必要がある。被害者が不幸にも死亡するなど損害の程度が大きかったり、集団食中毒のように一度に多数の消費者が被害を被ったりすると、多額の損害賠償が必要になる。

②　不良対応コストの増大リスク

消費者に対して直接的な損害が発生しなかった場合でも、性能不良や欠品、異物混入などの問題があると、部品の交換修理代や対応のための人件費など不良対応コストが発生する。ＰＬリスクと同様に、一度に多数の品質不良が発生すると、不良対応コストは大きく膨らむ。

③　リコールリスク

欠陥や不良の程度がきわめて重大な場合、リコール（製品回収）を実施したり、新聞紙上などに謝罪広告を掲載する必要が生じることがある。リコールや広告には、通常、莫大な費用が発生する。

④　サイレントクレームリスク

製品・サービスに欠陥があったり、品質不良があっても、消費者が苦情を申し立てることなく、不満を持ったまま企業から離れていってしまうリスクが常に存在することを忘れてはならない。苦情を申し出てくれる消費者に対しては、適切な苦情対応を行い、問題を解決すれば、再び自社の製品・サービスを購入してくれる可能性が高まる。一方、サイレントクレーマーの再購入率は非常に低いといわれる。

⑤　ブランドイメージの低下リスク

上記の①～④は、欠陥や品質不良など製品・サービスそのものに起因するリスクだが、この他にも苦情対応の方法の拙さなどに起因するリスクがある。
苦情を申し出た消費者に対して、企業側が不適切な対応を行うと苦情がこじれ、結果として顧客を失うことになる。また、対応の悪さが広く知れ渡ってブランドイメージが低下するおそれがある。インターネットの普及によって、メーリングリストや掲示板、個人のホームページなど、消費者が自分の声を多くの人に対して発信できる機会が増えており、悪い評判によるブランドイメージの低下リスクは急激に増大している。

⑥　悪意ある嫌がらせリスク

苦情のなかには、正当な申し立て以外にも、悪意ある嫌がらせが含まれるケースも考えられる。嫌がらせや不当な要求に対しては毅然とした一貫性のある対応で臨まないと、トラブルが大きくなり、ブランドイメージを損なう恐れがある。

©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001

法整備の進展で消費者意識向上
消費者クレームリスクも増大

これらの消費者クレームリスクは、今後もさらに増大する傾向にある。1995 年の製造物責任法の施行、98 年の改正民事訴訟法の施行、99 年の訪問販売法の改正・施行に続き、2001 年 4 月には消費者契約法が施行されるなど、一連の消費者保護に関する法整備の進展は、消費者の権利意識が高まっていくきっかけとなっている。

なかでも、間もなく施行される消費者契約法は、不当な契約に対して、消費者側に契約の取消権や契約条項の無効を主張する権利を認めることで、消費者の不利益の回復を可能にする法律である。同法の施行によって、権利意識に目覚めた消費者が、より容易に苦情を言える環境が生まれてくるだろう。

また、2000 年 10 月 20 日に発行された JIS Z9920「苦情対応マネジメントシステムの指針」は、こうした背景から企業が作成した苦情対応体制に関する規格である。さらに、グローバルに事業を展開する企業が増加し、地球規模で消費者の保護を図るために、ISO でも同様の規格作成が決定している。苦情対応の良否によって、消費者が企業を選択する時代がやってきたといえるだろう。

リスクの抽出から評価まで
要実行！の４つのプロセス

それでは、これらの消費者クレームリスクに対して、企業はどのように対応すべきだろうか。いわゆるリスクマネジメントの考え方から、対応のポイントを説明する。

一般にリスクマネジメントとは、１．リスクの洗い出し、２．リスクの測定、３．リスクへの対処、４．対処結果の評価、といったプロセスを繰り返すことにより、リスクを最小化していく手法である（図２参照）。

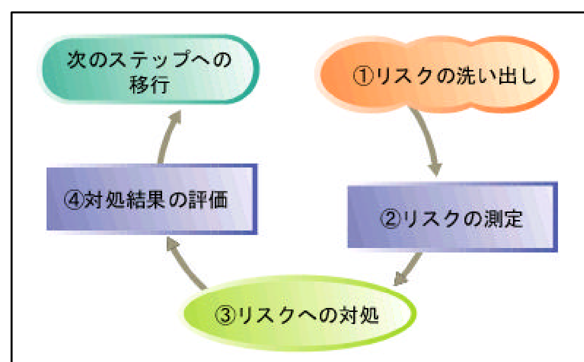
まず「１．リスクの洗い出し」では、消費者クレームに関連してどのようなリスクが考えられるのかを洗い出す。次に「２．リスクの測定」では、洗い出されたリスクの大きさを評価する。具体的には、洗い出したリスクによる損害がどの程度の大きさと頻度で発生するのかを評価する。

「３．リスクへの対処」では、苦情への適切な対応、苦情原因の除去、苦情の再発の防止などリスクを最小化するための対策を具体的に実施する。さらに、「４．対処結果の評価」では、リスクへの対処の実施状況を確認して、それが適切だったかをできるだけ定量的に評価する。

先に述べた消費者クレームに関する６つのリスクは、ＰＬリスクやサイレントクレームリスクなど製品・サービスそのものに原因があるものと、ブランドイメージの低下リスクのように苦情対応の方法に原因があるものの２つに大別できる。

図３は、２つのリスク原因に対して、リスクマネジメントのプロセスごとのポイントを整理したものだ。以下、これらのうち特に重要なポイントについて説明する。

図２　リスクマネジメントの考え方



©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001

図３　消費者クレームに関するリスクマネジメントのポイント

リスクマネジメントのステップ	リスクマネジメントのポイント（例）	
	製品・サービスそのものに原因があるリスク	苦情対応の方法に原因があるリスク
１．リスクの洗い出し	・お客様相談室、苦情の一次対応者にリスク感性が備わっているか？ ・お客様相談室がリスクがあると感じた問題に対する解決を、関係各部門に要求できる手順があるか？ ・苦情内容を関係各部門で情報共有しているか？ ・消費者が苦情を容易に申し出ることができるか？	・苦情対応の手順・仕組みを客観的に評価しているか？ ・苦情対応の手順・仕組みに問題はないか？ ・苦情対応そのものに対する苦情（二次クレーム）はどの程度あるか？ ・不当な要求に対する対応手順はあるか？
２．リスクの測定	・洗い出されたリスクによる損害の大きさはどの程度か？ ・洗い出されたリスクの発生する頻度はどの程度か？ ・洗い出されたリスクの解決は容易か？ ・洗い出されたリスクの解決の優先順位は？	・洗い出されたリスクによる損害の大きさはどの程度か？ ・洗い出されたリスクの発生する頻度はどの程度か？ ・洗い出されたリスクの解決は容易か？ ・洗い出されたリスクの解決の優先順位は？
３．リスクへの対処	・リスク感受性の育成 ・情報の共有化 ・苦情の申し出の容易性の向上 ・苦情対応マネジメントシステムの導入	・苦情対応体制の明確化 ・苦情対応手順の明確化 ・公平性・透明性・応答性の向上・維持 ・苦情対応マネジメントシステムの導入
４．対応結果の評価	・リスクへの対処の実施状況はどの程度か？ ・欠陥製品の発生頻度とその大きさはどの程度だったか？ ・品質不良の発生頻度とその大きさはどの程度だったか？ ・製品・サービスに対する顧客満足度はどの程度だったか？	・リスクへの対処の実施状況はどの程度か？ ・受け付けた苦情の解決率はどの程度だったか？ ・苦情がこじれた場合の影響はどの程度だったか？ ・苦情対応に対する顧客満足度はどの程度だったか？

©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001

担当者のスキルに依存しない
企業全体の体制整備こそ最重要

① 製品・ｻｰﾋﾞｽそのものに原因のあるリスク

製品・サービスそのものに原因があるリスクは、製品の設計者やサービスの提供者がそのリスクの存在に気付いていないため、対処せずに放置されていることが多い。このような潜在リスクは、問題が大きくなる前に消費者からの苦情の形で現れることが多い。

したがって、消費者苦情を解析し、リスクの芽をいち早く発見することが重要なポイントとなる。たとえば、消費者から寄せられた苦情が、消費者の誤使用や取り扱いミスなどによるものであれば、製品の使い勝手が悪い設計であったり、取扱説明書の記述に不備がある可能性がある。

そこで、消費者苦情を単にお客様相談窓口が担当する問題として処理するだけでなく、組織のナレッジとして共有化することが必要だろう。

また、お客様相談窓口の対応者が、一般的な問い合わせとリスクを内在した苦情とを正しく見極めることも必要だ。そのためには、お客様相談室のメンバーのリスク感性を高めておく必要がある。さらに、サイレントクレーマーを減らして、より多くの情報を収集するためにも、苦情という行為によって企業とコンタクトしようとしている消費者が、容易に苦情を申し出られる環境（雰囲気）を準備することが重要だ。

② 苦情対応の方法に原因があるリスク

製品やサービスの品質を高め、消費者クレームを防止する努力が大切なのは当然のことだ。しかし、すべての消費者を満足させることは不可能である。どんなに万全の対策を講じたつもりでも、消費者が不満を感じて苦情を申し立てることは避けられないからだ。特に、実際に苦情を申し出てくれる消費者は、サイレントクレーマーに比べて、その企業の製品・サービスや企業自体に何らかの期待を抱いている場合が多い。このため、苦情に対し適切かつ迅速に解決すれば、消費者の再購入率は高くなる。

国民生活センターが大都市圏の主婦 3000 人を対象に実施した「第 30 回国民生活動向調査」（2000 年 4 月）によると、苦情を申し出た人のうち 58.2％が苦情の申し出の動機として、「欠陥を知らせる必要があるから」と回答している。反面、苦情対応が適切に行われないと、解決を期待している消費者の失望は激しく、再購入はほとんど期待できなくなる。そして苦情がこじれると、ブランドイメージ低下のリスクが大きくなってくる。先の国民生活センターの調査では、苦情を申し出た人のうち、苦情処理結果に満足した人の割合は 50.6％にとどまっており、苦情対応の難しさがうかがい知れる。

以上から、苦情対応の方法に起因するリスクに対する重要なポイントは、「いつ、どの消費者に対しても、お客様相談室を含むすべての顧客接点部門の人間が、一貫性のある適切・迅速な対応を行い、組織としてその苦情の解決を行うこと」といえる。そして、一度コンタクトをもった消費者へは、対応や対応経過の把握を適切に行うこと、二次苦情の原因となった問題をお客様対応部門でナレッジとして収集・蓄積・分析することなどが大切だ。これを実現するには、単に第一線の対応者のスキルだけに依存するのではなく、組織全体に適用されるマネジメントシステムを導入することが必要だ。

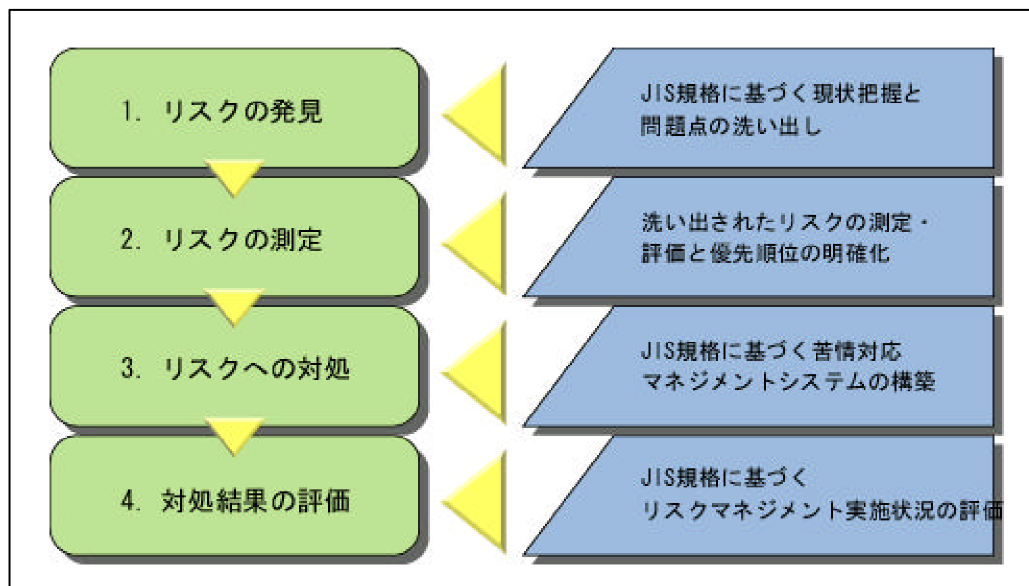
©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001

お客様相談室を中心に据えた
地道なクレームリスク改善活動を

お客様相談室の業務は、苦情対応の方法に原因のあるリスクを最小化するプロセスそのものだ。同時に、製品・サービスそのものに原因があるリスクを最小化するために重要な「共有化すべき情報」の収集を行う最前線でもある。つまり、お客様相談室こそ、消費者クレームリスク全体を最小化するための中心部門なのだ。

お客様相談室を中心として、苦情対応の体制を構築していく際に参考となるのが、前述のJIS Z9920「苦情対応マネジメントシステムの指針」だ。この規格は、不満を持った消費者に対して一定レベルの苦情対応を行うために組織が持つべき基本的な要素として、「公平性」、「透明性」、「申し出の容易性」、「支援」、「応答性」、「費用」、「損害への対応」、「是正および予防処置」、「記録」の９つの要素を挙げている。消費者クレームに関するリスクマネジメントを手がける際はこの規格をフルに活用して、リスクの洗い出しや評価チェック、リスクへの対処時などにおける要素ごとのレベルアップを図っていくべきだ（図４参照）。リスク最小化のための近道はない。高品質な苦情対応を目指す地道な活動こそが重要なのである。

図４　消費者クレームのリスクマネジメントとJIS苦情対応規格



（本稿は、『月刊コンピューターテレフォニー』2001年3月号（株式会社リックテレコム）に掲載されたものを、同社の許可をもって転載したものです。）

第13号（2001年3月発行）

©東京海上リスクコンサルティング株式会社　2001